

ベンチャー発祥の地としての久留米

——久留米における偉大な起業家の戦略——

福 永 文 美 夫

目 次

1. はじめに
2. 日本のベンチャーの環境
 - (1) 日本のベンチャー出現の経緯
 - (2) ベンチャーの共通課題
 - (3) 日本のベンチャーの課題
3. 久留米における偉大な起業家
 - (1) 田中久重（からくり儀右衛門）（1799～1881）
 - (2) 石橋正二郎（1889～1976）
 - (3) 孫正義（1957～）
 - (4) 番外・堀江貴文（1972～）
4. ベンチャーの極意
 - (1) 志と理念
 - (2) ビジョン
 - (3) 戦略
5. おわりに

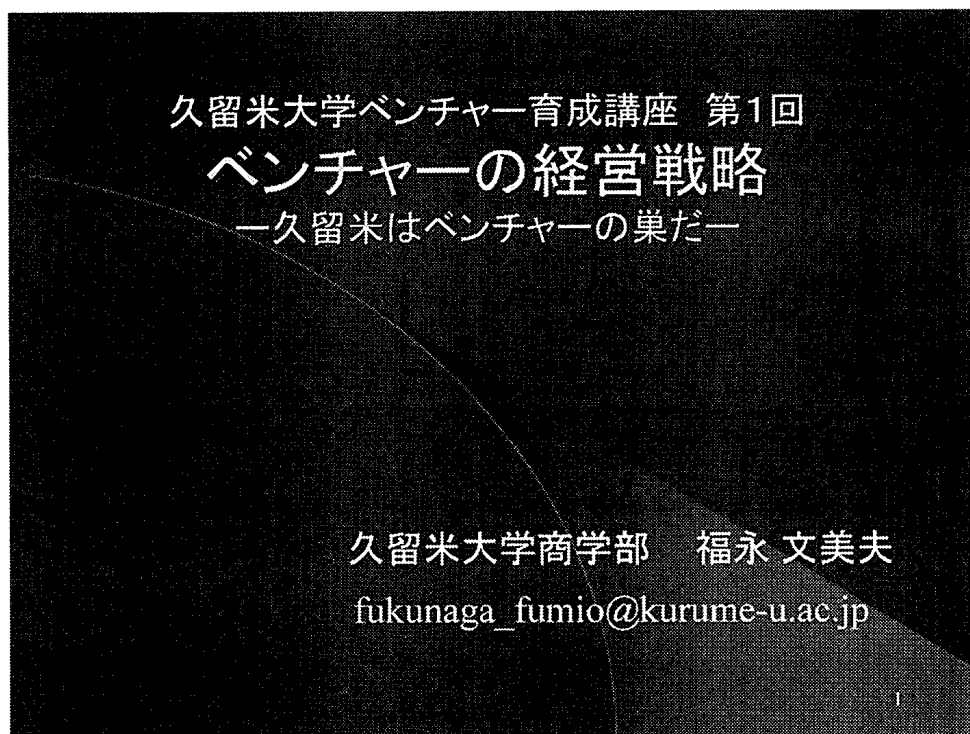
1. は じ め に

久留米市（を含む広域圏）は、東芝の前身である田中製作所を創設した「からくり儀右衛門」こと田中久重、今や世界のブリヂストンとなった創業者の石橋正二郎、そして、日本の IT 業界をリードし続けるソフトバンクの孫正義のような世界的な起業家を生んでいる。また、2004年に若手起業家として時代の寵児となっ

たが、その後、証券取引法で逮捕された元ライブドアの堀江貴文がいる。久留米は、なぜこのような偉大な起業家を生み出す素地があるのだろうか。本稿では、残念ながらこの疑問にまで踏み込んでいない。しかしながら、本稿では、彼らのプロフィールや事業内容を紹介し、世界的な起業家の志や理念、ビジョン、戦略はある程度共通するものがあつたことを明らかにする。

本稿は、2005年1月22日に久留米ビジネスプラザにおいて開催された久留米大学ベンチャー育成講座「ベンチャーの経営戦略——久留米はベンチャーの巣だ」の講演内容をもとにしたものである（図1）。したがって、資料的には若干古くなっているが、当日のフロアからの質問も折り込んでおり、またその後の展開も考慮に入れて本稿において補足している。

図1 久留米大学ベンチャー育成講座



（出所）久留米大学ベンチャー育成講座当日資料（2005年1月22日）

2. 日本のベンチャーの環境

(1) 日本のベンチャー出現の経緯

日本のベンチャーの出現は、すでに戦前からあったものの、一般的には、第1次、第2次、第3次ベンチャーブームが存在しているとされる¹⁾。

第1次ベンチャーブーム（1970～1973）は、列島改造論以降の高度経済成長や欧米からの技術導入により独自技術に基づく起業化への期待を背景にして、新しいリーディング産業である自動車や家電を中心とする加工組立型産業の周辺に研究開発型のベンチャーが登場したことが特徴である。その代表的な企業に、ファナック、ローランド、モスフードサービスなどがあり、脱サラブームとも呼ばれた。

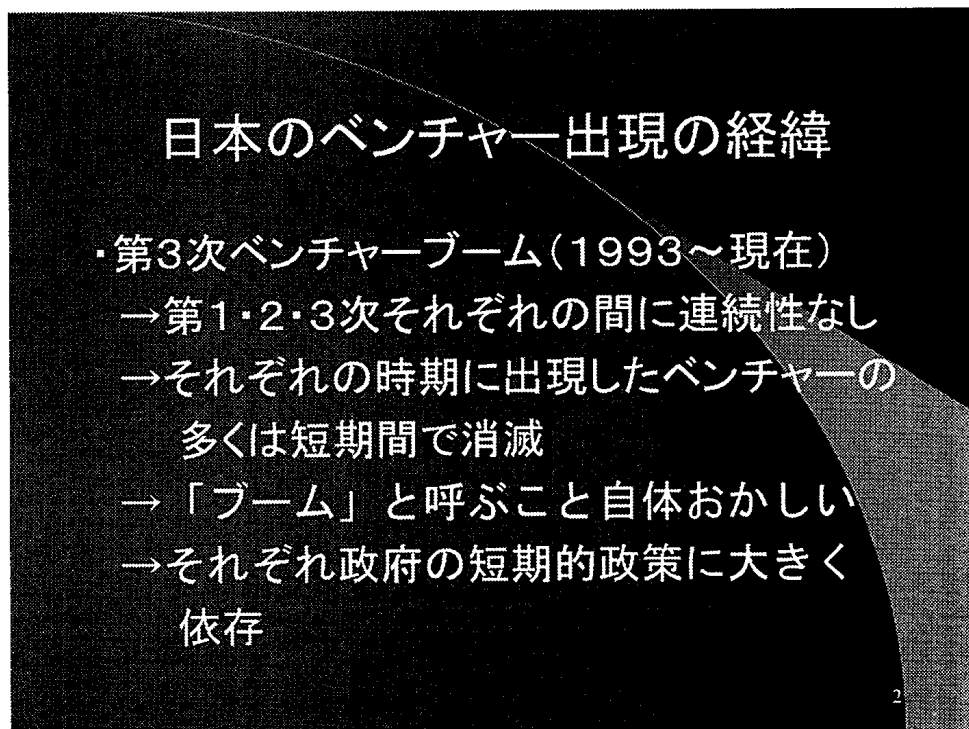
第2次ベンチャーブーム（1983～1986）は、第2次オイルショック後に始まった。この時期は、ベンチャー・キャピタルによる日本で最初の投資事業組合方式の導入や店頭株式市場の公開基準の緩和を契機にしており、「ベンチャー・キャピタル・ブーム」とも呼ばれた。業種的には、エレクトロニクス、新素材、バイオテクノロジーなどの高度先端技術を中心とした研究開発型のベンチャーが登場したことが特徴である。その代表的な企業に、ソフトバンク、カルチャー・コンビニエンス・クラブ（TSUTAYA）、テンポラリーセンター（現パソナ）、アート引越センター（現アートコーポレーション）などがある。

第3次ベンチャーブーム（1990～現在）は、バブル経済崩壊後の長期の平成不況あるいは、大企業神話の崩壊が基底にあるといわれている。政府は、長期低迷する日本経済を活性化させるためにベンチャー・ビジネスによる新産業の創出に大きな期待をかけた。政府は、ベンチャー支援インフラの整備として、中小企業創造活動促進法の制定、エンジェル税制の導入、TLO（技術移転機関）の促進など多様な政策を講じてきている。この時期の代表的な企業に、ヤフー、楽天、

ライブドアなどがあり、インターネット関連事業がその多くを占める。

第1次、第2次、第3次のこれまでのベンチャーブームは、それぞれの間に連続性がなく、単に景気低迷後に現れたベンチャーを取り上げ、政府が「ブーム」に仕立てているだけのようにも思える。よく言われるが、ベンチャーの生き残りの確率は、1,000社に3社、つまり0.3%程度であり、多くは短期間で消滅している。例としてあげた企業は、そのうち大企業となった希有な例である。現在は、第4次ベンチャーブームであるという説もあるが、それは政府がアメリカにベンチャーの面でもキャッチアップするための短期的な政策であり、「ブーム」と呼ぶこと自体がナンセンスである。政府の大学発ベンチャー1,000社計画はすでに達成されたが、その中で目立った企業が存在していないのもその現れであろう（図2）。

図2 日本のベンチャー出現の経緯



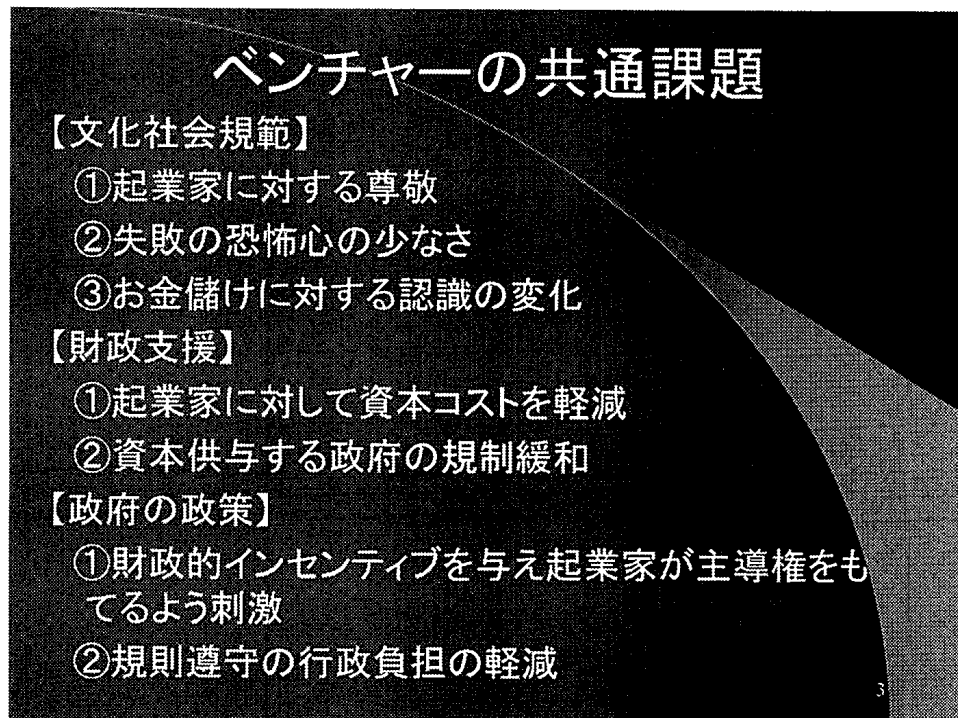
（出所）筆者作成

（2）ベンチャーの共通課題

世界のベンチャーの動向を毎年調査している GEM（Global Entrepreneurship Monitor）レポートによれば、日本の起業家の輩出率、ベンチャー・キャピタル投資の GDP に対する割合などは調査した30カ国のうち最下位か同程度である。なぜ、このように日本はベンチャーに対する関心が薄いのであろうか。それは、同レポートがまとめているように、ベンチャーが育つ文化社会規範として、①起業家に対する尊敬、②失敗の恐怖心の少なさ、③お金儲けに対する認識の変化、が必要であるとしている（図3）。

日本は一般的に上述した文化社会にはなっていないように思われる。つまり、起業家に対してはあまり尊敬しない。大企業の経営者であれば尊敬の対象になる。しかし、中小企業の経営者はそうではない。また、失敗に対する恐怖心は誰でも

図3 ベンチャーの共通課題



（出所） Reynolds Paul D., Bygrave William D., Autio Erkki, Cox Larry W. and Hay Michael, *Global Entrepreneurship Monitor*, 2002 Executive Report.

あるが、もともと日本人はそういう気質の人種であるという固定観念もある。また、日本ではお金儲けはあまり良いことだとされてこなかった。これらは、ベンチャーを立ち上げる際の大きな障害になるものである。

GEM レポートによれば、起業家を多く輩出する社会の特質は以下のようにまとめられる。①女性やマイノリティが起業していること、②創造性や革新というマインドが創出していること、③リスク投資の文化へ転換していること、④長期的視点にたった政府の起業家への支援、⑤政府の起業家への深い理解、である。マイノリティは、日本で言えば、後述する孫正義であろう。彼は在日韓国人3世である。創造性や革新のマインドを根付かせるためには、教育が重要な課題である。ただ、近年は小学校から起業家教育が行われているところもあり、少しずつ変化しているようである。政府の役割は、日本においては特に大きい、起業家に深い理解を示し、長期的な視点にたてるかどうかは、これからの政策次第であろう。

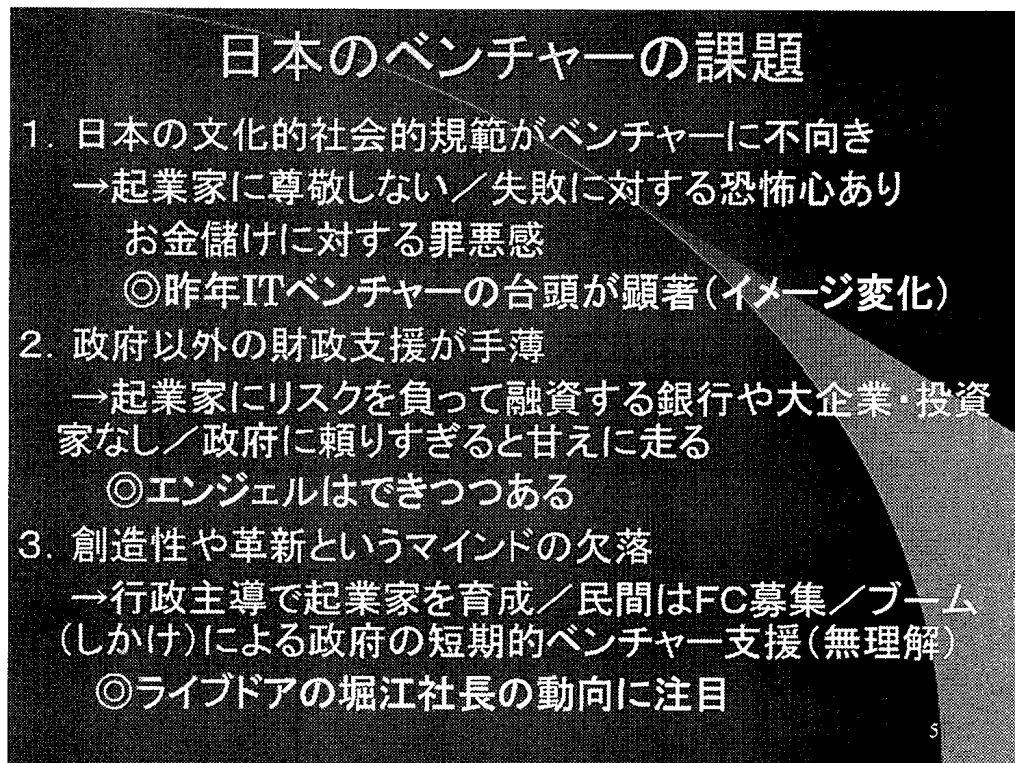
(3) 日本のベンチャーの課題

以上、日本のベンチャーをとりまく環境を述べてきたが、これからの日本のベンチャーの課題をまとめてみたい。図4は、3つのポイントに整理したものである。

第1に、日本の文化的社会的規範がベンチャーに不向きであることである。これは、前述したとおりである。ITベンチャーの台頭というのは、後述する堀江貴文のことを念頭に置いている。彼の登場によって、筆者は日本の起業家に対するイメージは変わったと考えている。もちろん、功罪を考えれば、罪の方が明らかに大きいのは当然である。しかしながら、ベンチャーに不向きなこの日本社会に風穴をあけたことは、確かであろう。

第2に、政府以外の財政支援が手薄であることである。起業家にリスクを負って融資する銀行は、現在もほとんどなく、相変わらずリスク回避志向が強い。逆に、起業家側からすれば、昨今の政府のベンチャー支援に甘えすぎると、失敗す

図4 日本のベンチャーの課題



（出所）筆者作成

ることになる。唯一の救いは、エンジェル投資家が増えつつあるということである。これには、もう少し時間が必要であろう。

第3に、創造性や革新のマインドが欠落しているということである。まず行政主導で起業家を育成しようとするところに問題があり、そしてその政府が短期的なベンチャー支援に終始していることにも問題がある。また民間の起業家向けの雑誌等をみると、大手のチェーン店のフランチャイズ募集が多くを占め、本当の意味でのベンチャーが登場しにくいという状況である。久留米大学ベンチャー育成講座が開かれた当時、「堀江社長の動向に注目」とスライドに書いたが、実際には注目されるどころか、証券取引法違反で逮捕されてしまった。これで、創造性や革新というマインドが再び萎縮してしまうことが気がかりである。

3. 久留米における偉大な起業家

久留米は、明治時代には、「3 シャ」と呼ばれ、芸者、医者、人力車が多かったといわれている。現在は、ブリヂストンをはじめとするゴム産業が盛んな街として知られ、地元ではゴム三社（ブリヂストン、アサヒコーポレーション、ムーンスター（旧月星化成））と呼ばれている。また久留米は、九州一の大河筑後川と緑豊かな筑後平野の肥沃な大地のもとで、米、野菜、植木、果樹などの多彩な農産物を生産し、九州でも有数の農業産出額を誇っている。

このような街久留米は、偉大な起業家を生んだ。それは、東洋のエジソンと言われ、東芝創業者の田中久重、世界のブリヂストン創業者の石橋正二郎、IT 業界の最先端をリードするソフトバンク創業者の孫正義である。以上が久留米の偉大な起業家の御三家であるが、ここ数年マスコミを騒がせたライブドア創業者堀江貴文も番外として紹介する（図5）。

（1）田中久重（からくり儀右衛門）（1799～1881）

田中久重は、1799年（寛政11年）当時の久留米藩通町10丁目に生まれた。田中は、起業家というよりも発明家である。別名「からくり儀右衛門」として親しまれ、幼い頃からその発明の才を発揮し、9歳で「開かずの硯箱」を発明し、13歳で「折りたためる箆筥」を発明している（図6）。

田中（以下儀右衛門）は、久留米市内の護国神社のお祭りに発明品を披露し、観客を驚嘆させたといわれている。特に、「からくり人形（杯運び人形）」や「弓曳童子（ゆみびきどうじ）」（図7）は有名なものである。儀右衛門は、15歳の時に久留米絃の発明者である井上傳（当時30歳）に出会うことになる。伝は、当時絃の工場を持っていた。伝は新しい絃を模索していた。彼女は花や鳥や人などの

図5 久留米における偉大な起業家

久留米はベンチャーの巣だ

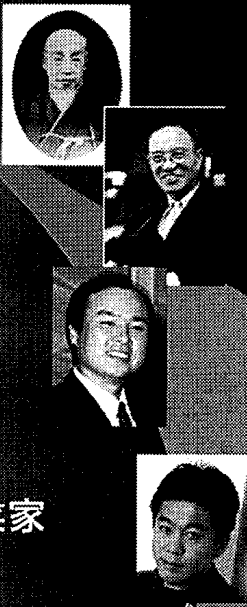
東洋のエジソン・東芝の前身
田中久重(1799 - 1881)

世界のブリヂストン創業者
石橋正二郎(1889 - 1976)

IT業界の雄ソフトバンク創業者
孫正義(1957 -)

番外
ライブドア 堀江貴文(1972 -)

久留米が生んだ世界的なベンチャー起業家
はどんな戦略をもっていたのか？




(出所) 筆者作成

図6 からくり儀右衛門の発明品

からくり儀右衛門の発明品

- ・1807年 開かずの硯箱
- ・1820年代 弓曳童子
- ・1820年代 童子盃台
- ・1834年 懐中燭台
- ・1837年 無尽灯
- ・1850年 須弥山儀
- ・1851年 万年自鳴鐘

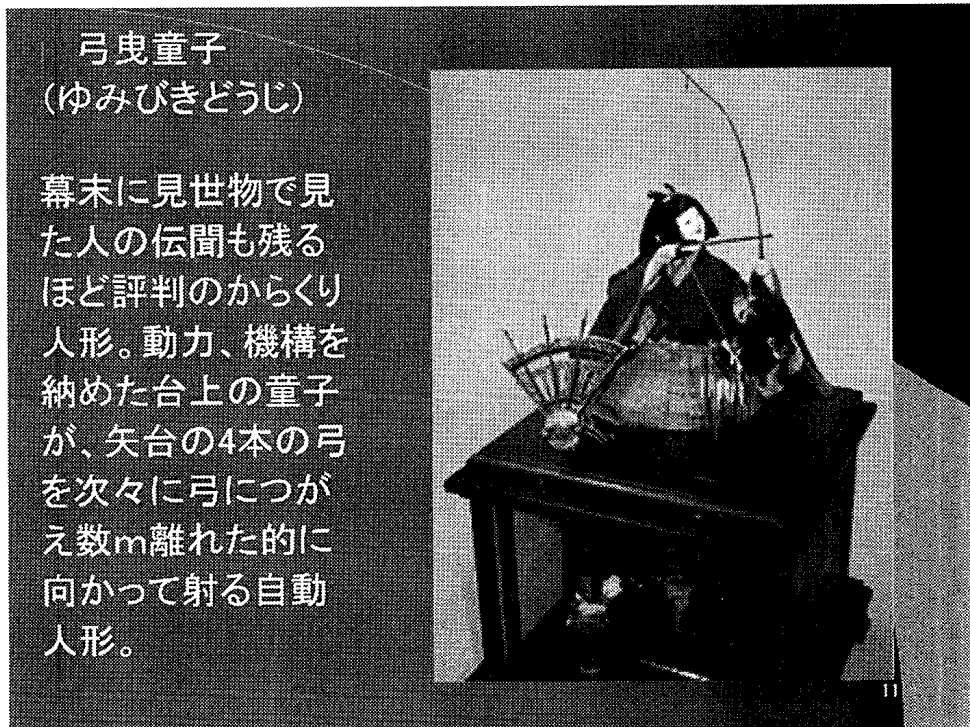
その他蒸気船の雛形、蒸気車・蒸気船の雛形、アームストロング砲、無鍵の錠、電話機[試作]、製氷機、ネジ切りゲージ、自転車、精米機、写真機、昇水機、改良かまど、旋盤楕円削り機、煙草切機、醤油搾取機械、種油搾取機、報時機など



26

(出所) 株式会社東芝ホームページより筆者作成

図7 弓曳童子

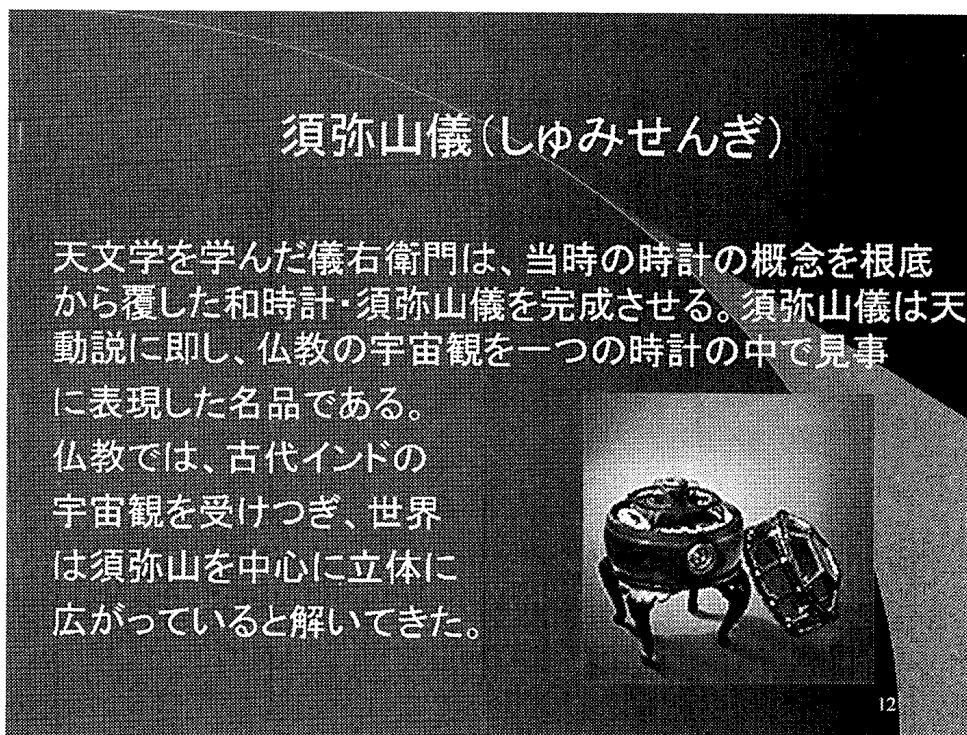


（出所）久留米市商工会議所ホームページより筆者作成

絵が描かれた絵紙を作ってみたいと、儀右衛門に相談した。その後、わずか10日間で儀右衛門は絵紙を作ることができる機械を発明したと言われている。

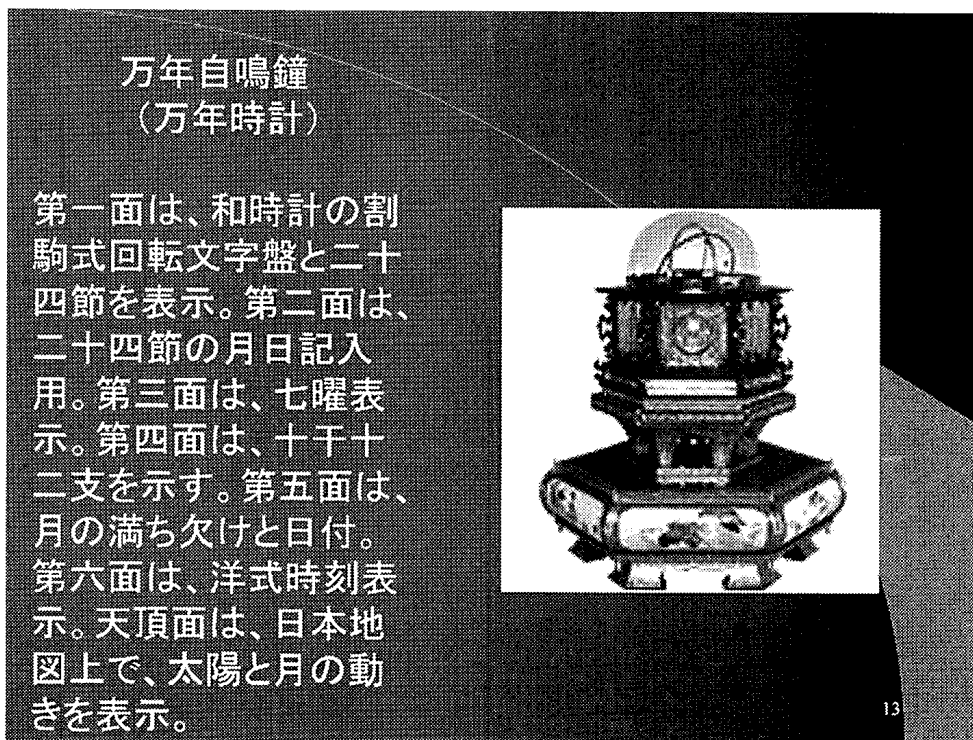
その後、儀右衛門は1834年（天保5年）に大阪に移り、懐中燭台²⁾、無尽灯³⁾、須弥山儀（しゅみせんぎ）（図8）などを考案し、後に京都で1851年（嘉永4年）に当時の時計の最高傑作「万年自鳴鐘」（重要文化財、図9）を完成させた。この万年自鳴鐘は、2005年に開催された愛知万博でも再現され、展示されたものである。その他、蒸気機関車、蒸気船、大砲など重工業の分野にまでその開発を手がけた。1864年（元治元年）には久留米藩に帰り、藩の軍艦購入や銃砲の鑄造に携わった。1873年（明治6年）に、東京銀座に電信機関係の製作所（田中製作所）を設立し、これが現在の東芝の基礎となった。

図8 須弥山儀



(出所) 株式会社東芝ホームページより筆者作成

図9 万年自鳴鐘



(出所) 株式会社東芝ホームページより筆者作成

（2）石橋正二郎（1889～1976）

石橋正二郎は、説明の必要のないほど世界的に有名な起業家である。正二郎は、仕立屋「志まや」の次男として、1889年（明治22年）現在の久留米市本町1丁目に生まれた。1906年（明治39年）に久留米商業学校を卒業後、兄の重太郎と共に家業を継いだ。正二郎は、1908年（明治41年）の19歳の時に足袋を生産するための工場を建て、裁縫ミシンを動力化した。さらに、正二郎は特約した小売店に卸売りをして、販路拡大を図った。当時の「志まや」の競争相手は、同じ久留米の「つちや足袋」、そして関西の「福助足袋」であった。

1911年（明治44年）に正二郎は、東京に行った。そこで、衝撃的なものに出会った。それは自動車である。自動車は、当時の東京でも300台程度しか存在しなかった。九州には1台もなかったのである。早速、正二郎は九州に帰り、自動車を買った。兄の重太郎に車の免許を取得させた。その自動車で、九州一円を廻った。その車には、運転手の兄と販売主任も同乗させた。車体に幌をつけて造花と「志まやたび」のたれ幕もつけた。「馬のない馬車が来た」と大評判になったのである。

その後、「20銭均一アサヒ足袋」を採用し、注文が殺到した。1931年（昭和6年）に自らの名字「石橋」を逆にした英語「ブリヂストン」を社名にしたのは、あまりにも有名である。今や世界 No.1のタイヤメーカーとして君臨している（図10）。また、タイヤ以外の事業では、かなり早い時期から自転車やゴルフボールの生産を手がけ、近年は、ユニットバスや炭化ケイ素セラミックス、高機能化フィルム、電子粉流体という新素材などの事業が四分の一を占めており、多角化経営を行っている（図11）。

図10 世界のブリヂストン

世界のブリヂストン

戦後の復興期。ブリヂストンは何よりも品質を重視することで消費者に信頼され、成長してきた。



キーストンマークのBSはベストサービスという意味もある。1984年、新しいCIの導入により、現在のロゴマークが誕生した。

時価総額(35位)
1兆7,236億1,500万円
(2005年1月13日現在)




15

(出所) 株式会社ブリヂストンホームページより筆者作成

図11 多角化する事業

多角化する事業
タイヤ以外の売上は四分の一を占める。



電子粉流体

炭化ケイ素セラミックス

高機能化フィルム

自転車 ゴルフボール

ユニットバス

16

(出所) 株式会社ブリヂストンホームページより筆者作成

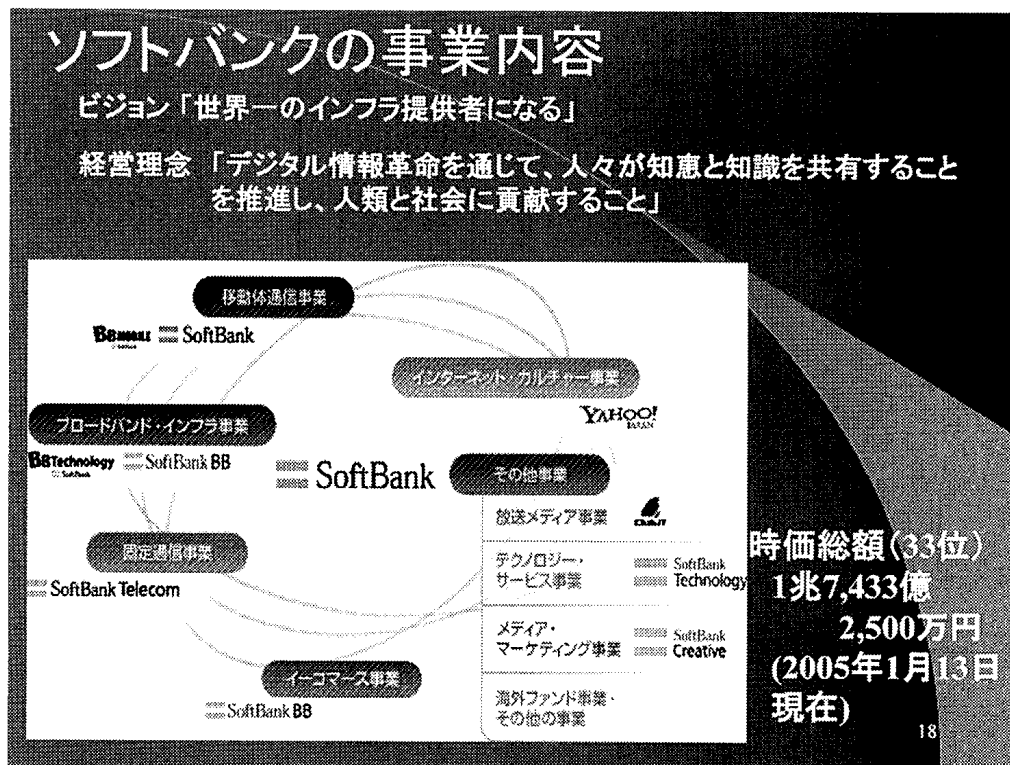
（3）孫正義（1957～）

孫正義は、1957年佐賀県鳥栖市に在日韓国人3世として生まれた。父はパチンコ店や飲食業などを手がけていた。孫は、幼いころから父の事業を見ながら自分の将来のことを考えていた。小学校時代の彼の夢は、第1に政治家、第2に画家、第3に小学校の先生、第4に事業家であった。在日韓国人にとって政治家や小学校の先生は、なれる可能性がなかった。したがって、画家か事業家ということになる。すでに孫は、小学校のころから天才を自認していた。

孫は、小中学校時代は北九州市や福岡市で暮らしていたが、1973年久留米大学附設高校入学と同時に久留米に下宿した。ところが、彼はその附設高校にはわずか1年生の1学期通っただけで中退した。夏休みのアメリカ語学研修旅行後に、16歳で単身アメリカに留学したのである。現地の高校2年に編入し、ほぼ1週間に一度のペースで飛び級し、1977年カリフォルニア大学バークレー校経済学部編入学した。彼は、大学在学中に音声装置付きの多言語翻訳機の試作機を開発した。その試作機を当時シャープ専務の佐々木正に1億円で買い取ってもらった。その資金をもとに、アメリカでソフトウェア開発会社を設立した。その後、アメリカの会社は友人にまかせ、大学卒業後の1981年日本に帰国し、コンピュータ卸売業「日本ソフトバンク」を福岡県大野城市に設立した。1990年に「ソフトバンク」に社名変更し、1998年、株式を東京証券取引所一部へ上場した。時価総額はブリヂストンに並び、子会社のヤフーはソニーに並ぶ。孫は、今や当代一のITベンチャー起業家である（図12）。

近年のソフトバンクの動向としては、プロ野球球団「福岡ダイエーホークス」を買収し、球団名を「福岡ソフトバンクホークス」にした（図13）。プロ野球球団の保有は、ソフトバンクグループのブランド力や認知度向上に大いに貢献している。また、2006年にはボーダフォン日本法人を1兆7,500億円で買収し、携帯電話事業に参入した。

図12 ソフトバンクの事業内容



(出所) ソフトバンク株式会社ホームページより筆者作成

図13 福岡ソフトバンクホークスの誕生

福岡ソフトバンクホークス誕生



2004年12月24日のオーナー会議で、ソフトバンクの球団買収とパ・リーグへの参入が正式に承認された。

新球団名は、「清く、正しく、強く、皆に愛される球団になるべく、これまで多くの方に親しまれ、継承されてきた名門「ホークス」の名称、ならびに球団地元である「福岡」の名称を存続」(同社)した。



19

(出所) ソフトバンク株式会社ホームページより筆者作成

（4）番外・堀江貴文（1972～）

堀江貴文は、1972年福岡県八女市に生まれる。平凡なサラリーマン家庭に育ち、久留米大学附設中学・高校卒業後、東京大学文学部に入学するが6年在籍後中退する。1996年、大学在学中にライブドアの前身となるホームページ製作請負会社「オン・ザ・エッジ」を設立した。

2000年4月に東京証券取引所マザーズに株式を上場し、サイバークリック、melma!をはじめ、データセンター事業、ネットショップ事業、プロバイダー事業を展開した。2003年8月にはリナックスベースのOS「Lindows OS 日本語版」を独占販売した。また、2004年2月に社名を「ライブドア」に変更した。創業7年で年商100億円となった。

堀江は、2004年プロ野球球団「近鉄バッファローズ」の買収計画で一躍注目を浴びた。その申し出を拒否されると、仙台に新球団を設立する計画を立てたが、結局はIT業界のライバルである「楽天」に奪われることになった。また、同じ年に孫正義率いるソフトバンクが「ダイエーホークス」を買収したことは象徴的なことであった。

堀江は、2005年にラジオ局「ニッポン放送」の株を大量取得した。その親会社であるテレビ局「フジテレビ」との騒動は日本中の注目を浴びた。さらに、堀江は2005年8月に、衆議院選挙に立候補するが落選した。2006年1月、堀江は証券取引法違反の容疑で逮捕され、2007年3月に判決が下される身である⁴⁾。

4. ベンチャーの極意

前節で、久留米が生んだ偉大な起業家3人（堀江は番外）を紹介した。本節では、それぞれの起業家のエピソードや発言などを伝記や関連書物から集め、ベンチャーを興すための極意をまとめる。本節は、志と理念、ビジョン、戦略の3つ

に分けた。この区分けは、孫正義によるものである（図14）⁵⁾。

（1）志と理念

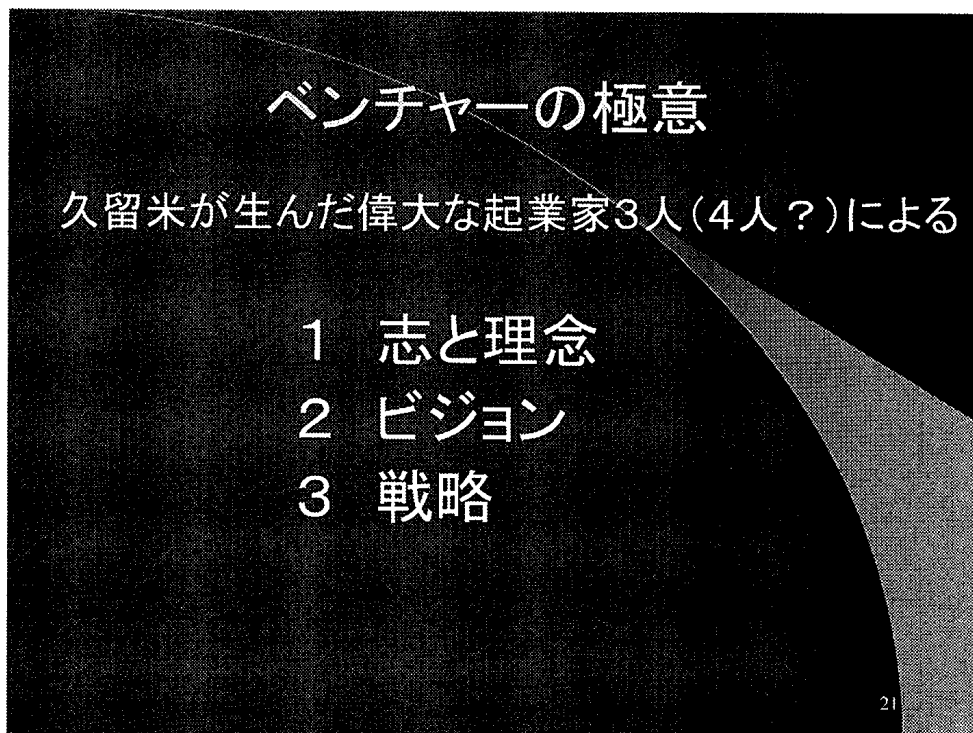
まず、孫正義は、ベンチャーに関するある会合で聴衆に向かって、ベンチャーに必要なのは、「夢」ではなく「志」と言っている。これはまさにベンチャーの極意であろう。儀右衛門も以下のようにいう。

「これから生まれ変わった気で、すっかりやり直そう。まず勉強することだ。

それから、国のため、人のために役に立つ、立派な仕事をしよう」⁶⁾

昔から「世のため人のため」とよく言われるが、それを実践するのは難しい。この言葉は、儀右衛門の母が亡くなったときの言葉であり、発明家として生きていく決意（志）を示したものである。当時、儀右衛門は36歳で大阪に出ていた。母の死をきっかけにして、儀右衛門は天文学などを猛然と勉強したのである。父

図14 ベンチャーの極意



（出所）筆者作成

は、儀右衛門が19歳のときにすでに亡くなっており、発明家として身を立てていたもので、これは再出発の志である。また、石橋正二郎も同様に20歳のときに父を亡くし、早くから身を立てていた。

「私は、一生をかけて実業をやる決心をした以上は、何としても全国的に発展するような事業で、世のためにもなるようなことをしたいと夢に描いていた」⁷⁾

このとき石橋は、久留米商業卒業後の17歳であった。17歳でこの志は、さすがに大実業家だという他はない。その時の石橋の徒弟は10人いたという。さらに、孫によれば、

「朝起きるのが楽しくて仕方がない。志はもっと大きいんです。そのうち、あっと驚くようなことを出しますから、もうちょっと楽しみに待っていてください。おもしろい玉手箱がいろいろと出てきます」⁸⁾

この言葉は、2003年5月の決算発表時のものである。孫がブロードバンド事業を拡大させるために、家電量販店や街角でADSLのキャンペーンをしていた頃である。当時、業績は大きく赤字で、ソフトバンクの将来は「危ないのではないか」と誰もが思っていた。ところが、孫は「毎日が楽しい」という。この志はどこからくるのであろうか。孫は、19歳のアメリカ留学時に、以下のような人生計画を立てていた⁹⁾。

- ・ 20代で自分の事業を興す
- ・ 30代で最低1,000億円の軍資金を貯める
- ・ 40代で一発勝負に出る
- ・ 50代で大事業を成功させる
- ・ 60代で次の経営者にバトンタッチする

孫にとっては、ブロードバンド事業や携帯電話事業への参入などは「一発勝負」であろう。現在は、50代の「大事業の成功」に向けて着々と準備している段階で

あると思われる。また、孫は20代の時に、次のような業種選びの絶対条件を掲げていた¹⁰⁾。

- ① 儲けなければ事業をやる意味がない。
- ② 将来、業界が伸びていくと判断できるかどうか。
- ③ 向こう50年間夢中になって打ち込めるか。
- ④ さほど大きな資本を必要としないこと。
- ⑤ 若いからこそできること。
- ⑥ 将来、必ず企業グループの中核になってみせる。
- ⑦ 誰も思いつかないユニークなビジネスをめざす。
- ⑧ 10年以内に少なくとも日本でトップになる。
- ⑨ 事業成功のカギは、人を幸せにするという信念があればこそではないか。
- ⑩ 20世紀後半から世界に飛躍できる。

ビジネスを50年間熱中し続けるというのは、ほとんど職業生活のすべてを賭けるに等しいものである。それほどの覚悟があるかということであろう。また、世界に飛躍できるような分野を見つけることは至難の業である。後述するが、彼はそれを見出すヒントも開示している。参考までに、堀江の言うことにも耳を傾けてみよう。彼は、起業する業容について以下のように述べている。

「コストがかからず、元手の少ないビジネスを探せ」¹¹⁾

この言葉は、孫の業種選びの条件の④に述べていることと同じことを言っているに過ぎない。また、堀江は起業の適性について以下のように述べている。

「もしあなたが会社員で、どこかの組織に属しているのならば、周りの同僚や上司、部下たちを見渡してほしい。もし、自分よりも優秀な人が半分もいないと思ったら起業の適性があると思う」¹²⁾

本当にそうなのであろうか。それは、その組織の規模や置かれている環境によるであろう。あの人が起業できるのであれば自分もできる、というその程度の認

識で起業すれば、失敗に陥るであろう。起業はだれにもできるが、維持するのが難しいのである。堀江はまた、起業することにした原点として、世の中の不公平感に言及する。

「なぜ一生懸命働いている人たちの給料が、年老いて労働効率も落ちている感覚も古くなっている人たちの数分の一であることが当たり前の世の中なのか」¹³⁾

この不公平感への憤りは、わからないこともない。当時、100億円稼いでいた堀江はヒルズ族の筆頭であり、成功者であった。彼は後述するように、お金が最大の目的であったようである。孫と堀江では、器が違っていたと言わざるを得ない。

(2) ビジョン

儀右衛門は、19歳の時、父が亡くなる直前に言っている。

「私は自分の好きな発明家になって、国のためや人のためにつくしたいと思っています」¹⁴⁾

発明家で身を立てることを決意した儀右衛門は、実際にも国のため、人のために尽くした天才であったが、彼のこの発明家というビジョンがあったからこそ可能であったといえる。発明家というのは、今でもそうであるが、江戸時代末期の当時、職業として身を立てるのは不可能に近い。よほどの天賦の才能と努力がないと、凡人には到底不可能なものである。このことは、前述した孫の音声付き電子翻訳機にもいえる。彼は発明家ではないが、これを事業化するに当たって、当時スピーチシンセサイザー（半導体の音声チップ）の世界的権威であったカリフォルニア大学のフォレスト・モーザー教授に執拗にかけあい、完成させている。

また、石橋正二郎は、前述した足袋の製造販売、足袋にゴム底をつけた地下足袋の製造販売、そしてゴム靴からタイヤ事業に転換した。そのビジョンは多角化

経営の極意である。石橋は、次のように言う。

「将来のゴム工業として大をなすものは自動車タイヤであり、また、外国資本に頼らず純国産タイヤをつくることがわれわれの使命と考えた」¹⁵⁾

この言葉は、1929年石橋が40歳の時のものである。当時ではまだ、自動車はそれほど普及していなかった。彼に先見の明があったことは言うまでもない。石橋は、当時の九州帝国大学工学部のゴム工業の権威君島武男教授に相談していた。教授は、当時の額で100万円から200万円（現在の約15億円～30億円）を捨てる覚悟であれば協力する、と石橋に言った。その翌年彼は、タイヤ工場を久留米に建設したのである。

また、以下の言葉は孫がブロードバンド事業を普及させることを決意した際の言葉である。

「ぼくは人々のライフスタイルを変えたいんですよ。ライフスタイル・カンパニーを目指す。社会のインフラそのものを進化させたい。人々の心や生活の変革を、われわれのデジタル情報革命を通じてやっていきたい」¹⁶⁾

孫のビジョンは明確である。この明確さこそ、ベンチャーを興すための極意であろう。

（3）戦略

①アイデア

発明家の儀右衛門は、大人になっても小さな子供たちと毎日のように遊び、小刀と木ぎれを持ってきていろいろなおもちゃを作って楽しませていた。そうして遊んでいるうちに、あるアイデアが浮かぶと、すぐに家に帰り仕事をしていた。ところが、周りの大人は、彼に対して「馬鹿だか利口だか、わからない」とその天才ぶりを理解できなかったようであった。儀右衛門は、アイデアの出し方を人々には公開しなかったが、孫は発明のプロセスを示している。

孫によれば、発明のプロセスには3つの方法があるという¹⁷⁾。

第1は、問題解決法である。これは何かの問題や困難が生じたときにそれを解決するための方法である。たとえば、孫はトイレに入って不潔で冷たい便座はどうにかならないかと、考えた。その後彼は、いつも食べているハンバーガーの外側の箱の発泡スチロールを応用してトイレシートを発明したのである。

第2は、水平思考である。従来丸かったものを四角にしてみる、あるいは、大きいものを小さくしてみるなどという発想である。孫の発明した新型の信号機は、色だけで表示している信号を形でも表示できるように、色によってサインの形状を○△□に変えた信号である。この信号であれば、色弱の人でも判別がつくであろう。

第3は、組み合わせ法である。既存のものを組み合わせるのである。たとえば、ラジオとテープレコーダーを組み合わせるとラジオカセットに、あるいはオルゴールと時計を組み合わせるとオルゴール付きの目覚まし時計に、などである。

孫によれば、これらの方法のうち最も大量に発明できたのは3番目の組み合わせ法であった。この方法によって彼は音声付き電子翻訳機を発明したのである。彼は、1年間、特許の研究や実用新案の発明を手がける決心をして、1日1つの発明を「頭がちぎれるほど考えた」。

組み合わせ法による発明は、以下のようなプロセスを経た¹⁸⁾。

- 1) 「ミカン」「釘」「メモリー」など、英単語カードに思いつくまま名詞を書く。
- 2) カードが300枚できたら、それをトランプのように抜き出す。3つを組み合わせると、新しい商品が誕生する可能性がある。
- 3) コンピュータを使ってこの組み合わせをプログラム化し、1個あたりのコスト、さらに、その商品の新しさの指数、大きさの指数、その商品に対して自分の知識など合計40の要素をコンピュータに入力した。

4) 250ものアイデアから「音声付き電子翻訳機」に絞り、事業化した。

この音声付き電子翻訳機は、スピーチシンセサイザー、辞書、ディスプレイの3要素を組み合わせたものである。孫は、この試作機をもって家電メーカー50社に売り込んだ。結局、当時電卓市場で優位に立っていたシャープと1億円で契約が成立した。孫と契約交渉し、その将来性を見抜いたのは、当時シャープ中央研究所所長で専務の佐々木正であった。佐々木は、電卓、液晶、太陽電池の開発を指揮し、「日本の電子産業の生みの親」といわれた人物である。その後のシャープの電子辞書や液晶事業の成功は、ここで改めて言及するまでもない。

孫のこの行動は1977年で、彼が大学の夏休みを利用して一時帰国したときのものである。時間が限られた中での行動であった。ソフトバンク・アメリカの社長を務めたことがあるテッド・ドロッタは、孫の仕事ぶりについて次のようにいう。

「孫さんは、サンフランシスコでランチの約束をして、同じ日にニューヨークで別の人と会う約束をしてしまうことがある。それは不可能だ。しかし、ことビジネスに関して、彼にとっては不可能とは言えない。とにかくすごい人だ」¹⁹⁾

また、儀右衛門も時間について、次のように言っている。

「人のまだ眠っている、暗いうちに起きないと、よい知恵はできません」²⁰⁾

儀右衛門の睡眠時間は3時間であったという。とにかく、信じがたいほど一所懸命に仕事をする。そうでないと良いアイデアは出てこない。これは、成功する起業家の共通する点であろう。

また孫は、在日韓国人であるから日本国籍がない。しかし、彼は日本国籍を取りたかったのである²¹⁾。日本国籍を取得する際に、法務省で「孫」という名は、先例がないから日本国籍は受け付けないと言われた。韓国では夫婦別姓なので、妻は大野という元の姓のままである。そこで、日本人である妻が裁判所に申請して大野の姓を孫に改姓した。孫は、日本国籍の人で孫という名前はないかと法務

省に調べさせた。先例があれば認められる。係官は言った。「一人いました。あなたの奥さんです。」

こうして孫正義という日本人が誕生した。このように、先例を作ることは一つのアイデアであり、戦略の奥義であろう。

②行動力

石橋正二郎は、1912年（明治45年）23歳の時に、当時九州に1台もなかった自動車（スチュードベーカー）を当時の価格2,000円（現在の約600万円）で購入し、広告宣伝に利用した。「馬のない馬車が来た」と大評判になり、足袋の売れ行きも大幅に増え、安い費用で大きな宣伝効果があった²²⁾。

また、1914年（大正3年）25歳の時、当時の足袋は品種と文数の大小によって複雑な値段表があった。石橋は、着物類というのは体の大小に関わらず一定だから、足袋も大小で値段に差はなくてもよいと考えた。そして、品種・文数を問わず、1足20銭均一で売り出し、3年で大手と肩を並べるほどになった。ところが、他の業者は「均一価格では大きな文数は売れるが小さなものは売れず必ず損をする、そんな馬鹿な真似はできない」と批判した。結局、他の業者はその戦略に乗り遅れ、1918年には「アサヒ足袋」は業界トップの地位に至ったのである。このアイデアは、彼が東京に行ったときに、市電がどこまで行っても5銭であることからヒントを得たものである。足袋も市電と同じく均一価格でも問題ないと考えたのである²³⁾。

行動力に関しては、孫正義も負けてはいない。1977年、日本でインベーダーゲームが全盛の時に、孫はそのブームが去ることを予期していた。ブームが去った後、彼はインベーダーゲーム機器（当時100万円相当）をアメリカに輸出することを考えた。それもすぐ実行しないと、手遅れになる。彼は、1台5万円で10台買い取った。業者にとっては、倉庫に眠らせるよりはましである。そして、何よりも彼はこのインベーダーゲーム機器を船便ではなく、航空便で送ったのである。つ

まり、船便ならば3カ月かかるところを3日ですむのである。素早い決断と行動力である。その後、アメリカでもインベーダーゲームが大ヒットしたことは、言うまでもない²⁴⁾。

③情熱

孫はある銀行の支店に1億円の融資をしてもらう際に、以下のように言っている。

「1億円をご融資いただきたいのです。担保ありません。人に頼むことは嫌なんです。担保はありませんが、プライムレートで貸していただけますか？」²⁵⁾

普通、銀行は担保なしでは融資をしない。しかも、プライムレート（最優遇貸出金利）は、上得意の融資先でないと適用しないものである。また、当時の支店長決裁は通常、1,000万円までであり、それ以上の額になると本店決済になる。このことを知ってか知らずか、孫は堂々と融資を要請した。その当時の支店長は、彼の非常識なほどの大胆さや熱意に感動し、本店の幹部を説得したのである。

さらに、孫は言いようのない不思議な魅力をもっていた。彼はある時、初対面の相手との商談の際に、40分も遅れて次のようなことを言った。

「取引をするなら、うちと全部やってほしい。今が最高のチャンスでしょう。

お互いのビジネスを一緒に発展させようじゃありませんか」²⁶⁾

この言葉を発して、彼はさっさと帰ってしまったという。その時、その取引相手はなぜか爽やかさが残ったという。端的に話をすすめる孫の姿勢に咥然としながらも、彼の魅力に惹かれたのである。

極めつけは、孫がブロードバンド事業を手がけようと、NTTや総務省に何度も足を運んでいた頃のことである。彼は「ヤフーBB」開通に必要な接続工事に関するNTTの妨害に対し、煮え切らない総務省に最後の決断を迫って、次の言葉を放った。

「100円ライターぐらい持つとるでしょ、それ借りますから。ガソリンかぶるんですよ。」²⁷⁾

「お客さんをこれ以上待たせることはできない。うちではなくてNTTのブロードバンドに申し込みしてくださいということは、事業家として死ぬよりつらい。この状況が続くのなら、僕にとって事業は終わりだから、もうヤフーBBをやめると記者会見する。その帰りにここに戻ってきて、ガソリンをかぶっていく」²⁸⁾

孫は一気にまくし立てた。役人は声を震わせながら答えた。「調査します」と。そして、その夜にその役人から電話があった。民間にブロードバンド事業が認可された瞬間だった。

④謙虚さ

儀右衛門は、数々の発明品を世に送り出したが、その才能をひけらかすことなく、世の人に役立てればそれで喜びになるという信念をもっていた。

「この雲竜水（消火ポンプ）は、あなたのおかげでできたものです。お礼のしるしに差し上げたいと思います。どうぞ、お受け取りください」「いいえ、お金をいただくくらいなら、わざわざ持ってまいりはいたしません。喜んでおさめてくだされば、私は何よりもうれしいのです」²⁹⁾

実は、この雲竜水は、儀右衛門が住んでいた大阪で火事になり、自らの家も全焼し京都に移って制作したものである。結果的に、儀右衛門はお金を受け取らなかった。そして、雲竜水のおかげで京都は大きな火事がめったにないようになったという。

また、自ら天才を自称する孫も実は、謙虚な姿勢を持ち合わせていた。孫は、1983年25歳の時に肝炎を患って入院している。

「夜、病室の個室でひとり泣きました。治療が苦しいからじゃないんです。

まだ子どもも小さいし、会社も始動したばかり。どうしてこんなときに死

なければならぬのだろう。病気のことは秘密にしておかないと銀行からは融資をすぐにでもストップさせられる。そのために、こっそりと病室を抜け出して会議などには出ました。そのときに徹底的に考えたのです。

自分は何のために仕事をしているのかと……。その結論が、人のために喜んでもらえる仕事がしたいということでした」³⁰⁾

人に喜んでもらえる仕事は、結局自分は犠牲になるということである。このことを悟った孫は、病魔に打ち勝ち復帰するのであった。その後15年以上たった1999年に、ある茶会に彼が呼ばれたとき、中座して携帯電話の電話口で相手にしきりに頭を下げて、こう言っていたという。

「いや、申し訳ありません。誠意を尽くしてがんばります。私を信じてください。若輩者ですが、よろしくお願いいたします」³¹⁾

謙虚さや誠実さは起業家でなくとも誰にも必要であろう。石橋も次のように言っていた。

「謙遜と研究心、同情と責任感、そして他人の忠告を喜んで容れ、正しいと思うものは勇敢に、虚心坦懐に、直ちに行わなければならぬ」³²⁾

「考えてみると、この時代は世界的に未曾有の激動期であったが、私はこのように絶えず時世の変化を洞察して時勢に一步先んじ、よりよい製品を創造して社会の進歩発展に役立つよう心がけ、社会への貢献が大きければ大きいほど事業は繁栄する、と確信し、常に理想をいだき、情熱をもって、生産事業を生き甲斐に一路邁進してきた。幸いに、この信念のように事業は繁栄し、労使一体により適正利潤をあげて、資本に報いると同時に、社会的使命を果たすことができた。この体験から私は、事業にせよ、処世にせよ、人生何事も誠実を基とせねばならぬ、と思っている」³³⁾

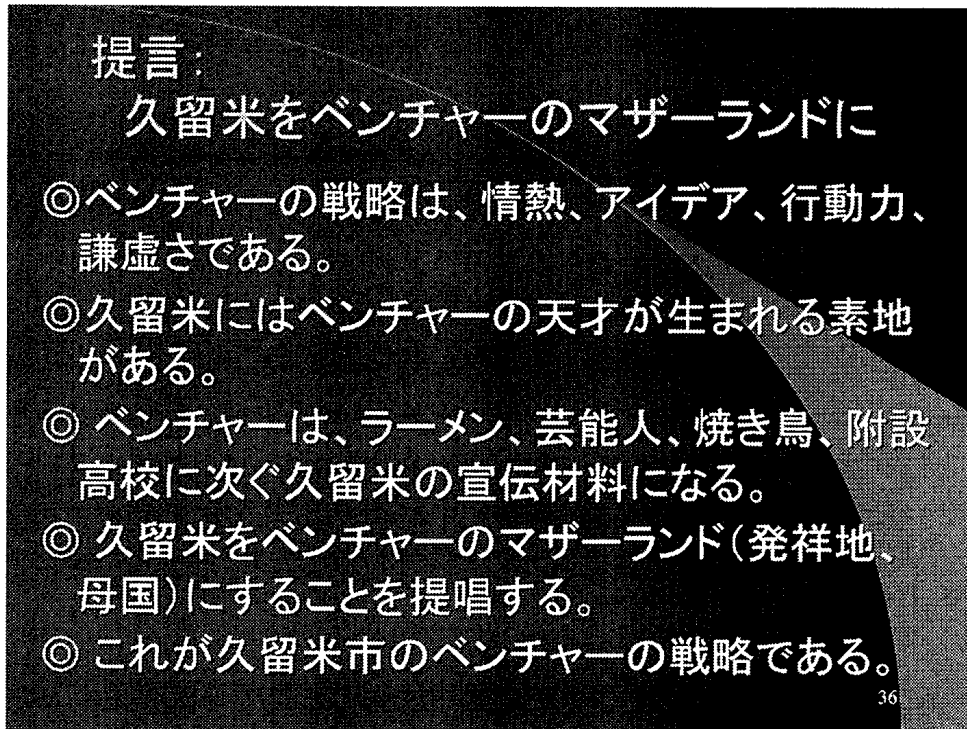
このように久留米が生んだ偉大な3人の起業家たちは、いずれも謙虚さを持ち合わせていたのである³⁴⁾。

5. お わ り に

本稿は、久留米が生んだ偉大な起業家の戦略を彼らの言説に基づき、検証した。結論として言えることは、ベンチャーを興すためには、第1に情熱、第2にアイデア、第3に行動力、第4に謙虚さである。ただし、孫のいう志と理念、ビジョンは大前提である。ここでは、起業家として成功するための極意をわずか3人の書物や伝記から拾い集めて分析したにすぎない。しかしながら、久留米大学ベンチャー育成講座の講演終了後の感想の中で最も評価をいただいたのが、ベンチャーを興すためには、謙虚さが必要だという見解が新鮮だったということであった。筆者は、この謙虚さというのは、起業家に非常に大切な資質であると考えている。毎年のように繰り返される企業の不祥事で、いつも気になるのは社長の謝罪の記者会見である。謙虚さや誠実さがあるかどうかは、その記者会見の様子を見れば、われわれは一瞬にして判断できるであろう。

また、本稿でのもう一つ重要なインプリケーションは、久留米にはベンチャーの天才が生まれる素地があるということである。その理由を追究することは今後の課題である。しかしながら久留米は、九州ラーメンの発祥地、多くの芸能人や芸術家の輩出、今や有名になった久留米大附設高校などで全国的にその名が知られている。最後に、久留米市は偉大な起業家が生まれた土地であり、ベンチャーのマザーランド（発祥地）を目指すべきであると提唱したい（図15）。

図15 ベンチャー発祥の地としての久留米



（出所）筆者作成

注

- 1) 金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年、6～8頁。
- 2) 懐中燭台は、脚を三枚の薄板にして1本の軸に組み合わせ、開くと三脚台になる燭台で、取り外しができ、懐に入れて持ち歩くのに便利であった。
- 3) 無尽灯は、下の方に円筒形の油槽があって、長い灯心筒を支えているが、灯心は綿の組紐で、圧搾空気を利用して油を絶えず循環させるという装置のものである。
- 4) ベンチャー育成講座の講演の質疑で、いくつかの質問をいただいた。この堀江貴文の評価に対する質問が最も多かった。筆者は、堀江の登場によって、日本の起業家に対するイメージが大きく変わったと考えている。それは2年前も今も同じ考えである。彼は当時、TVタレントのように毎日マスコミに登場し、しかも自ら所有する馬の名前をとった「ホリエモン」の愛称までついていた。かつて、あのような行動をした経営者はいたであろうか。もちろん、いい悪いは別にして、彼の存在は企業の経営者を身近な存在にした。功罪を考えれば、罪の方が明らかに大きい。国民を欺き法律を犯したのであるから当然である。しかしながら、ベンチャーに不向きなこの日本社会に風穴をあけたことは、確かである。現に、彼の登場以後、久留米大学の学生の中に将来の希望として会社を興したいという学生が存在するように

なったことは事実である。これまでは皆無に近かったのだから、大きな貢献である。堀江の登場により、あるいは、堀江の成功と失敗を教訓にして、「自分でも起業できる」という創造性や革新のマインドが日本にも少しずつ創出してくることを願うばかりである。

- 5) 孫は、日本には大きなチャンスがあるとして、「最も重要なことは3つある。1番目が志と理念、2番目がビジョン、3番目が戦略である」と言っている。井上篤夫『志高く 孫正義正伝』実業之日本社、2004年、343頁。
- 6) 大坪草二郎『からくり儀右衛門』葦真文社、1980年、104頁。
- 7) 石橋正二郎『回想記』非売品、1970年、5頁。
- 8) 井上篤夫、前掲書、332頁。
- 9) 同上書、63頁。
- 10) 同上書、157～158頁。
- 11) 堀江貴文『堀江貴文のカンタン！儲かる会社の作り方』ソフトバンクパブリッシング、2004年、23頁。
- 12) 同上書、29頁。
- 13) 同上書、4頁。
- 14) 大坪草二郎、前掲書、68頁。
- 15) 石橋正二郎、前掲書、14頁。
- 16) 井上篤夫、前掲書、338頁。
- 17) 同上書、61～62頁。
- 18) 同上書、64～67頁。
- 19) 同上書、141頁。
- 20) 大坪草二郎、前掲書、72頁。
- 21) 井上篤夫、前掲書、155頁。
- 22) 石橋正二郎、前掲書、6～7頁。
- 23) 同上書、7頁。
- 24) 井上篤夫、前掲書、133～137頁。
- 25) 同上書、186頁。
- 26) 同上書、242頁。
- 27) 同上書、327頁。
- 28) 同上書、328頁。
- 29) 大坪草二郎、前掲書、120頁。
- 30) 井上篤夫、前掲書、206～207頁。
- 31) 同上書、302頁。
- 32) 石橋正二郎、前掲書、206頁。
- 33) 同上書、序。
- 34) 本節では、堀江貴文に関しては、志と理念の箇所以外言及しなかった。2年前の

ベンチャー育成講座では、若干スライド資料として提示していたので、ここで補足しておきたい。堀江は、仕事に関して以下のようなことを述べている。『『大丈夫だと思います。できますよ。』と言っておいて、会社に飛んで帰り、あわてて技術顧問に電話する。その方法で何とかなった』（堀江貴文、前掲書、57頁）という。つまり、ハッタリでもできる、というスタンスを続ければ仕事の守備範囲が広がるというのである。このような姿勢は、起業家でなくともある程度必要なことであろう。これもよく言われる常套句である。しかし、この行き過ぎたハッタリが証券取引法違反で逮捕となったのではないか。「人の心はお金で買える」とまで豪語した堀江は、志と理念、ビジョン、戦略のいずれにおいても欠如していたと思われる。特に、謙虚さが無いのは致命的であろう。

参考文献

- 金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2002年。
大坪草二郎『からくり儀右衛門』葦真文社、1980年。
石橋正二郎『回想記』非売品、1970年。
井上篤夫『志高く孫正義正伝』実業之日本社、2004年。
堀江貴文『堀江貴文のカンタン！儲かる会社の作り方』ソフトバンクパブリッシング、2004年。
株式会社東芝ホームページ http://www.toshiba.co.jp/index_j3.htm
株式会社ブリヂストンホームページ <http://www.bridgestone.co.jp>
ソフトバンク株式会社ホームページ <http://www.softbank.co.jp>
株式会社ライブドアホームページ <http://www.livedoor.com>
久留米商工会議所ホームページ <http://www.kurume.or.jp>
Reynolds Paul D., Camp S. Michael, Bygrave William D., Autio Erkko, and Hay Michael, *Global Entrepreneurship Monitor*, 2001 Executive Report.
Reynolds Paul D., Bygrave William D., Autio Erkko, Cox Larry W., and Hay Michael, *Global Entrepreneurship Monitor*, 2002 Executive Report.